

the Context of Sustainable Financing]. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 3 (2024): 141-145.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-22>

“Polityka z rozvytku staloho finansuvannia na period do 2025 roku” [Sustainable Finance Development Policy for the Period Until 2025]. *Natsionalnyi bank Ukrainy*. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/politika-natsionalnogo-banku-ukrayini-schodo-rozvitku-stalogo-finsansuvannya-na-period-do-2025-roku>

“Richnyi zvit i zvit zi staloho rozvytku 2024” [Annual and Sustainability Report 2024]. AT «Ukrhazbank». https://www.ukrgasbank.com/about/zvit_sr/

Vovchenko, O. S. “ESG-stratehiia yak osnova upravlinnia ryzykamy staloho rozvytku v bankakh” [ESG-Strate-

gy as a Basis for Sustainability Risk Management in Banks]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 50 (2023).

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-85>

“Zvit pro finansovu stabilnist. Cherven 2023 roku” [Financial Stability Report. June 2023]. *Natsionalnyi bank Ukrainy*. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2023-H1.pdf?v=4

“Zvit pro finansovu stabilnist. Cherven 2024 roku” [Financial Stability Report. June 2024]. *Natsionalnyi bank Ukrainy*. https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H1.pdf

Zhytar, M. O. “Stiike finansuvannia i zelenyi bankinh v Ukraini” [Sustainable Financing and Green Banking in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 62 (2024).

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-66>

УДК 005.95/.96:005.21

JEL: M12

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-517-523>

РОЛЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

©2025 ЧАТЧЕНКО Т. В., ШТЕЙМІЛЛЕР І. О., ЗАЙКА О. В., БАЛЕСНА Н. С.

УДК 005.95/.96:005.21

JEL: M12

Чатченко Т. В., Штеймільлер І. О., Зайка О. В., Балесна Н. С. Роль системи управління персоналом у забезпеченні реалізації стратегії підприємства

У статті досліджено роль і значення системи управління персоналом у процесі реалізації стратегії підприємства в умовах динамічного розвитку ринкової економіки та зростання конкуренції. Обґрунтовано, що саме персонал є ключовим ресурсом, який визначає можливості підприємства щодо досягнення стратегічних цілей і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Підкреслено, що ефективна система управління персоналом повинна виходити за межі традиційних функцій кадрового адміністрування та бути тісно інтегрованою в загальну систему стратегічного управління підприємством. У роботі розглянуто основні напрямки діяльності системи управління персоналом, що мають стратегічне значення: прогнозування потреб у персоналі відповідно до стратегічних планів розвитку підприємства; розробка та реалізація програм підготовки, перепідготовки та розвитку персоналу; формування кадрового резерву; створення ефективної системи мотивації, орієнтованої на підтримку довгострокових стратегічних пріоритетів; розвиток організаційної культури, що сприяє інноваційній активності й адаптивності персоналу. Особлива увага приділена ролі управління змінами в контексті реалізації стратегічних ініціатив. Підкреслено, що система управління персоналом повинна сприяти формуванню позитивного ставлення працівників до змін, підвищенню їхньої готовності до впровадження нововведень. Також акцентовано значення ефективної комунікації у процесі реалізації стратегії, яка забезпечує розуміння персоналом власної ролі в досягненні цілей підприємства. Узагальнено, що сучасна система управління персоналом виступає не лише інструментом підтримки поточної діяльності, а й активним партнером стратегічного менеджменту, створюючи умови для сталого розвитку підприємства та забезпечення його конкурентних переваг.

Ключові слова: стратегія підприємства, управління персоналом, кадрова політика, система мотивації, організаційна культура, управління змінами, людський капітал.

Рис.: 3. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 10.

Чатченко Тетяна Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри економічної теорії та економічних методів управління, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: tchatchenko@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5256-9157>

Штеймільлер Ірина Олександрівна – кандидат педагогічних наук, директор Центру міжнародного співробітництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: sic@karazin.ua

Зайка Ольга Вікторівна – старший викладач кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: ovzaiika0812@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6000-9870>

Балесна Надія Сергіївна – студентка, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: n10227141142d@gmail.com

МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ

ЕКОНОМІКА

Chatchenko T. V., Shteymiller I. O., Zaika O. V., Balesna N. S. The Role of Human Resource Management Systems in Ensuring the Implementation of Business Strategy

This article examines the role and significance of human resource management systems in the process of implementing business strategies under the conditions of dynamic market economy development and increasing competition. It is substantiated that staff is the key resource that determines a company's capabilities in achieving strategic goals and ensuring long-term competitiveness. It is underlined that an effective human resource management system must go beyond traditional personnel administration functions and be closely integrated into the overall strategic management system of the enterprise. The article discusses the main areas of activity of the human resource management system that have strategic significance: forecasting staffing needs according to the company's strategic development plans; developing and implementing training, retraining, and staff development programs; forming a personnel reserve; the creation of an effective motivation system focused on supporting long-term strategic priorities; the development of an organizational culture that promotes innovation and adaptability among staff. Special attention is given to the role of change management in the context of implementing strategic initiatives. It is emphasized that the personnel management system should contribute to forming a positive attitude among employees towards change and increase their readiness to adopt innovations. The significance of effective communication in the strategy implementation process is also highlighted, as it ensures that employees understand their role in achieving the enterprise's goals. In summary, the modern human resource management system serves not only as a tool to support current operations but also as an active partner in strategic management, creating conditions for the sustainable development of the enterprise and ensuring its competitive advantages.

Keywords: enterprise strategy, human resource management, personnel policy, motivation system, organizational culture, change management, human capital.

Fig.: 3. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 10.

Chatchenko Tetiana V. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the Department of Economic Theory and Economic Methods of Management, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: tchatchenko@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5256-9157>

Shteymiller Iryna O. – Candidate of Sciences (Pedagogy), Director of the Center for International Cooperation, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: cic@karazin.ua

Zaika Olha V. – Senior Lecturer of the Department of Marketing, Management and Entrepreneurship, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: ovzaika0812@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6000-9870>

Balesna Nadiia S. – Student, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: n10227141142d@gmail.com

У науковій літературі є численні визначення терміна «стратегія». Його можна описати як довгострокову схему дій підприємства, спрямовану на управління наявними ресурсами та їх орієнтацію в зовнішньому середовищі для досягнення суспільно корисних довгострокових цілей. Проте в нашому дослідженні доцільніше було б обговорити поняття стратегії розвитку. Розвиток – це перехід від одного стану до іншого, що виявляється в змінах. Цей новий, змінений стан визначається новим набором параметрів і пов'язаними з ними значеннями. Таким чином, це відрізняє розвиток від зростання, оскільки в процесі зростання спостерігається лише кількісне збільшення значень параметрів, але не утворюються нові значення. Розвиток – це ефективне використання ресурсів; його можна розглядати лише як позитивну зміну, яка не потребує відновлення. Необхідність розвитку очевидна, але внутрішні та зовнішні конфлікти виступають стимулом для здійснення дій, які реформують систему підприємства. Найважливішим аспектом розвитку є необхідність забезпечити належний ступінь відповідності системі регулювання, щоб можна було реалізувати ефективність закону «необхідної різноманітності». Складність

процесу розвитку пояснюється тим, що інтуїтивно незрозуміло, як поточні стани залежать від попередніх.

Останні дослідження та публікації, присвячені темі «Роль системи управління персоналом у забезпеченні реалізації стратегії підприємства», свідчать про зростаючу увагу науковців до стратегічного значення HR-систем у сучасних умовах економічної нестабільності, цифрової трансформації та глобальної конкуренції.

Українські науковці, зокрема Парій і Клименко (2024), наголошують на важливості інвестицій у розвиток персоналу в період трансформаційних змін, викликаних воєнним станом і цифровими викликами. Наумова (2021) підкреслює необхідність інтеграції HR-стратегії в загальну стратегію підприємства, зазначаючи, що лише в разі їх узгодженості можна досягти реального стратегічного впливу управління персоналом на результативність бізнесу. У дослідженні Заставного (2024) особливу увагу приділено гуманістичним підходам до управління персоналом, які в умовах війни набувають нового значення: пріоритетами стають психологічна стійкість, моральна підтримка та цінності організаційної культури.

Таким чином, аналіз сучасної літератури дозволяє зробити висновок, що ефективна система управління персоналом є не лише інструментом підтримки, а й активним рушієм реалізації стратегії підприємства. Її успішність залежить від здатності керівництва адаптуватися до зовнішніх змін, інтегрувати HR-функції у стратегічний контекст, використовувати цифрові інструменти й дотримуватися принципів соціальної відповідальності. Усе це свідчить про нову парадигму HRM як ключового стратегічного партнера в досягненні цілей бізнесу.

Метою написання статті є дослідження ролі системи управління персоналом у забезпеченні ефективної реалізації стратегії підприємства, зокрема визначення ключових функцій HR-систем, їх впливу на стратегічне управління, а також обґрунтування підходів до інтеграції управління персоналом у загальну стратегію розвитку підприємства з урахуванням сучасних викликів та тенденцій.

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкової економіки та посилення конкуренції стратегічне управління набуває особливого значення для забезпечення сталого розвитку підприємств. Водночас успішна реалізація стратегії неможлива без ефективної системи управління персоналом, адже саме працівники є основним рушієм змін, інновацій та підвищення конкурентоспроможності. Система управління персоналом виступає ключовим інструментом формування, підтримання та розвитку кадрового потенціалу, здатного забезпечити досягнення стратегічних цілей організації. Відповідність кадрової політики стратегічному напрямку розвитку підприємства, гнучкість управлінських практик, створення сприятливого клімату для професійного зростання та мотивації персоналу визначають успіх впровадження стратегічних ініціатив. У зв'язку з цим актуальним є дослідження ролі та місця системи управління персоналом у процесі реалізації стратегії підприємства.

Успішна діяльність будь-якого підприємства в довгостроковій перспективі значною мірою залежить від узгодженості його стратегії розвитку з кадровим потенціалом та управлінськими практиками. Система управління персоналом (СУП), виступаючи важливою складовою загальної системи менеджменту підприємства, забезпечує формування компетентного, мотивованого та здатного до змін колективу, що є необхідною умовою ефективної реалізації стратегічних цілей.

У сучасних умовах глобалізації ринків, інтенсивної цифровізації, технологічних змін і підвищення вимог споживачів до якості товарів і послуг роль персоналу як стратегічного ресурсу лише зростає. Відповідно, управління цим ресурсом має

виходити за межі традиційних функцій кадрового адміністрування (підбір, оформлення, облік працівників) та набувати системного, інтегрованого характеру. Це передбачає включення управління персоналом у стратегічний контур підприємства, коли кадрові рішення узгоджуються з баченням майбутнього організації.

Одним із ключових завдань СУП є забезпечення відповідності якісного та кількісного складу персоналу потребам стратегічного розвитку підприємства. Це передбачає прогнозування потреб у персоналі на основі аналізу стратегічних цілей, розробку та реалізацію програм підготовки та перепідготовки кадрів, формування кадрового резерву для управлінських і ключових посад. Таким чином, СУП забезпечує своєчасну адаптацію кадрового потенціалу до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Не менш важливою функцією є розробка та впровадження системи мотивації, яка б сприяла залученню персоналу до досягнення стратегічних результатів. Мотиваційні механізми мають бути спрямовані не лише на досягнення короткострокових операційних показників, а й на підтримку довгострокових стратегічних пріоритетів, таких як інноваційна активність, підвищення кваліфікації, розвиток культури, якості тощо. Відкритість і прозорість системи оцінювання та винагороди стимулюють працівників до ініціативності та підвищують рівень їхньої залученості.

Крім того, стратегічно орієнтована СУП повинна сприяти розвитку організаційної культури, що відповідає цінностям і місії підприємства. Саме культура формує єдині підходи до роботи, взаємодії в команді, прийняття рішень, що, своєю чергою, підвищує ефективність впровадження нових стратегічних програм і змін.

Іншим важливим аспектом є управління змінами, оскільки стратегічна діяльність передбачає постійне оновлення бізнес-процесів, продуктів, ринкових підходів. СУП відіграє ключову роль у підготовці персоналу до сприйняття змін, зниженні опору нововведенням і формуванні гнучкої, інноваційно орієнтованої організаційної поведінки.

Важливим елементом системи управління персоналом у контексті стратегії є також ефективна комунікація. Від чіткого донесення стратегічних цілей і завдань до кожного рівня організації залежить ступінь розуміння персоналом своєї ролі в реалізації стратегії. Постійний зворотний зв'язок сприяє корекції управлінських рішень та оперативному реагуванню на нові виклики [1; 2].

Підсумовуючи зазначене, можна стверджувати, що сучасна система управління персоналом має

виконувати не лише підтримувальну, а й проактивну функцію, виступаючи партнером стратегічного менеджменту підприємства. Саме через ефективне управління людським капіталом забезпечується досягнення стратегічних переваг і довгострокової конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Розмірковуючи над словами «план» і «зростання», стає зрозуміло, що ці ідеї дуже пов'язані. Отже, можна сказати, що план зростання – це спосіб дій бізнесу на тривалий час, який включає контроль ресурсів для досягнення майбутніх цілей і задоволення потреб людей.

В управлінні стратегією розширення бізнесу виконуються всі сучасні ефективні адміністративні обов'язки: прогнозування, організація, вирівнювання та синхронізація, дотримання та нагляд. Атрибути цієї процедури охоплюють послідовний характер процедури стратегічного адміністрування, особливий і складний характер часових рамок (рис. 1).

Таким чином, можна вважати, що кожен етап алгоритму має критичне значення для персоналу. Очевидно, що сьогодні організації прагнуть мінімізувати особисту складову знань і технологій, щоб використовувати нематеріальні активи організації та підкреслювати особисту складову. Загалом це розглядається збалансовано, оскільки компанія виділяє кошти на створення інтелектуальної власності. Особисті твори людини не стають інтелектуальною власністю; швидше, вони досліджують це. Зрештою, персонал повинен володіти певним

набором навичок, яким він має навчитися та застосовувати.

Вибір стратегії є складним завданням і вимагає ретельного вивчення параметрів ринкового середовища та внутрішніх можливостей у різних сферах діяльності компанії (рис. 2).

На сьогодні виокремлюють певну кількість стратегій розвитку, що наведені в табл. 1.

Дуже важливо розробити стандартизований підхід до оцінки процесу реалізації стратегії та проведення ситуаційного аналізу в організації після реалізації стратегічного плану.

Як видно, персонал є внутрішнім ресурсом найбільшого пріоритету. Тут мається на увазі, що кожна компанія повинна вивчати та досліджувати цей аспект. Особливо при створенні нової конкурентної переваги цей аспект є найважливішим для досягнення стабільної конкурентної позиції на ринку. Процес формування нової конкурентної переваги спирається на ефективне поєднання умов діяльності та наявних ресурсів (їхнього інтелектуального капіталу, досвіду та знань, унікальних здібностей, конкурентних можливостей і ринкових досягнень), якими, насамперед, є співробітники компанії (рис. 3).

Основна концепція конкурентної стратегії – це основні концепції підходів, що використовуються в конкурентоспроможності (табл. 2). Перша частина процесу – аналіз ринку, вибір конкретної позиції та найкращий спосіб її інтеграції. Ці дії допомагають упізнати організації на ринку та створюють основу для подальшої діяльності.



Рис. 1. Основні стратегії розвитку моделі Томпсона – Стрікленда [3]



Рис. 2. Внутрішні можливості фірми, що впливають на вибір альтернативних стратегій

Джерело: складено за [4; 5].

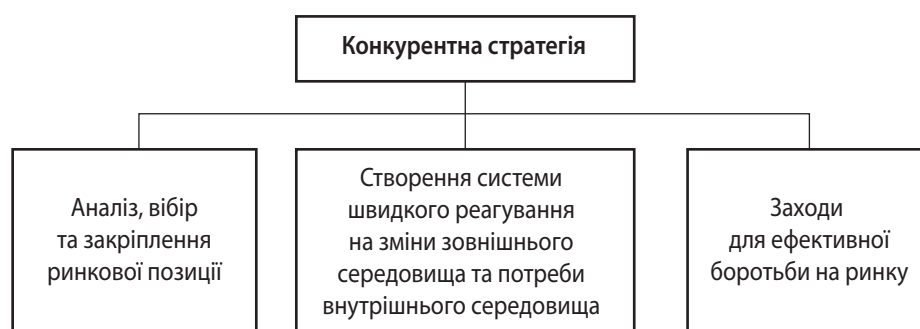


Рис. 3. Основні заходи в рамках конкурентної стратегії підприємства

Джерело: складено за [7; 8].

Ця частина охоплює ініціативи, які створюють системи, що залучають як внутрішнє, так і зовнішнє оточення. Хороша система реагування повинна пропонувати організації гнучкість і адаптивність, тобто швидку реакцію на основні характеристики зовнішнього середовища організації, такі як попит на продукт і зміни в законах.

Третя частина описує різні методи ефективної ринкової конкуренції, включно з методами залучення споживачів, зростанням частки ринку, цінами та інноваціями.

З цього можна зробити висновок, що елементи внутрішнього середовища включають технологію, ноу-хау, людський капітал, адміністративні та соці-

Таблиця 2

Основні вимоги до факторів внутрішнього середовища відповідно до конкурентних стратегій фірми

№ з/п	Назва етапу	Опис етапу	Роль персоналу
1	Визначення цілей	Узгодження та встановлення короткострокових, середньострокових і довгострокових цілей підприємства є необхідним з урахуванням усіх зацікавлених сторін, що є основою для вибору конкурентної стратегії	Важливо спільно формувати цілі та розуміти їх значущість для співробітників компанії; крім того, цілі повинні бути амбітними та надихаючими працівників, підкреслюючи їхню важливу роль
2	Аналіз зовнішнього середовища	Процес моніторингу зовнішнього середовища організації з метою виявлення актуальних і потенційних загроз і можливостей, які можуть вплинути на досягнення цілей	Співробітники, які безпосередньо контактують із зовнішнім середовищем (наприклад, працівники фронт-офісу), можуть бути корисними на цьому етапі
3	Вивчення внутрішнього середовища	Визначення внутрішніх змін у корпорації, які є перевагою, а також оцінка їх значущості та здатності стати основною конкурентною перевагою. Аналіз включає два рівні діяльності організації: макросередовище (порівняння ресурсів і ефективності їх використання з іншими організаціями в різних галузях) і мікросередовище (аналіз стратегічного управління, ресурсів, ефективності діяльності та потенціалу конкурентного розвитку)	Внутрішнє середовище компанії переважно складається зі співробітників; саме вони поєднують елементи виробництва, створюють нові продукти, взаємодіють із клієнтами та знаходять вигоди для компанії
4	Формулювання мети та постановка завдань	Це визначення ґрунтується на комплексному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, корпоративних перешкод, ризиків, можливостей і потенційного зростання. Реалізація обраної стратегії	Важливо донести до працівників компанії необхідність і обґрунтованість кожного завдання для досягнення поставлених цілей
5	Аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії	Вибір набору стратегічних альтернатив: аналіз зовнішніх можливостей і загроз; визначення способів досягнення конкурентних переваг; відповідність корпоративним цілям; взаємозв'язок з іншими стратегіями (на різних рівнях); дотримання місії, фінансових цілей і обмежень. Основні підходи до оцінки потенційної цінності альтернатив – це розробка сценаріїв, портфельний аналіз, матричний аналіз, аналіз життєвого циклу, експертна оцінка	Під час вибору стратегічних альтернатив важливим є не лише сам аналіз, а й особа, яка його проводить – працівники, їхній досвід і залученість у процес виробництва чи послуг значною мірою впливають на вибір
6	Планування реалізації стратегії	Створення детального плану впровадження обраної стратегії, визначення термінів та очікуваних результатів реалізації на етапах	Планування робочого часу персоналу

Джерело: складено за [9; 10].

ально-психологічні компоненти, а також комунікаційні мережі – усі вони мають кооперативний або партитивний характер по відношенню до персоналу компанії. Управління персоналом є як ресурсом, так і об'єктом, який можна застосувати для полегшення реалізації конкурентних стратегій компанії; це теж суб'єкт управління. Саме особи, менеджери, на яких тримається компанія, несуть відповідальність за

створення переваг, які беруть участь у конкурентних війнах компаній, а отже, це є інновацією. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

- Бандур С. І. Стратегічне управління персоналом : навч. посіб. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2021. 254 с.

2. Карпінський Б. А. Управління персоналом : підручник. Київ : ЦУЛ, 2020. 368 с.
3. Пономарьов В. І., Кривенко Л. Г. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ФОП Панов А. М., 2019. 422 с.
4. Сибірякова Є. М. Мотивація персоналу в системі управління підприємством. *Економіка і держава*. 2021. № 4. С. 54–57.
5. Олійник О. В. Роль управління людськими ресурсами у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. № 8. С. 113–118.
6. Хмельков Є. В. Організаційна культура як чинник реалізації стратегії розвитку підприємства. *Економіка розвитку*. 2020. № 2(94). С. 68–72.
7. Becker B. E., Huselid M. A. High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 2020. Vol. 16. P. 53–101. URL: https://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1998_Research_in_PHRM_Paper.pdf
8. Armstrong M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 700 p.
9. Кравченко О. М. Управління змінами як важлива складова стратегії розвитку підприємства. *Економічний вісник університету*. 2021. № 3 (41). С. 39–43.
10. Ulrich D., Brockbank W. *The HR Value Proposition*. Boston : Harvard Business Review Press, 2005. 336 p.

REFERENCES

Armstrong, M., and Taylor, S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page, 2020.

- Bandur, S. I. *Stratehichne upravlinnia personalom* [Strategic HR Management]. Lviv: LNU imeni Ivana Franka, 2021.
- Becker, B. E., and Huselid, M. A. "High performance work systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications". *Research in Personnel and Human Resources Management*. 2020. https://www.markhuselid.com/pdfs/articles/1998_Research_in_PHRM_Paper.pdf
- Karpinskyi, B. A. *Upravlinnia personalom* [Personnel Management]. Kyiv: TsUL, 2020.
- Khmelkov, Ye. V. "Orhanizatsiina kultura yak chynnyk realizatsii stratehii rozvytku pidpriemstva" [Organizational Culture as a Factor in Implementing an Enterprise Development Strategy]. *Ekonomika rozvytku*, no. 2(94) (2020): 68-72.
- Kravchenko, O. M. "Upravlinnia zminamy yak vazhlyva skladova stratehii rozvytku pidpriemstva" [Change Management as an Important Component of an Enterprise's Development Strategy]. *Ekonomichniy visnyk universytetu*, no. 3(41) (2021): 39-43.
- Oliinyk, O. V. "Rol upravlinnia liudskymy resursamy u zabezpechenni konkurentospromozhnosti pidpriemstva" [The Role of Human Resource Management in Ensuring the Competitiveness of an Enterprise]. *Biznes Inform*, no. 8 (2022): 113-118.
- Ponomarov, V. I., and Kryvenko, L. H. *Stratehichniy menedzhment* [Strategic Management]. Kharkiv: FOP Panov A. M., 2019.
- Sybiriakova, Ye. M. "Motyvatsiia personalu v systemi upravlinnia pidpriemstvom" [Personnel Motivation in the Enterprise Management System]. *Ekonomika i derzhava*, no. 4 (2021): 54-57.
- Ulrich, D., and Brockbank, W. *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business Review Press, 2005.